

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Landasan Penelitian Terdahulu

Landasan penelitian terdahulu yang digunakan sebagai perbandingan dan acuan yang memiliki kaitannya dengan penelitian ini sebagai berikut:

- a) Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ena (2012) dengan topik Pengaruh Karakteristik Kepribadian, Budaya Organisasi dan Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan pada Perusahaan Rosalia Indah Group. Penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM). Hasil penelitian membuktikan bahwa variabel karakteristik kepribadian terbukti berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan.
- b) Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Triguna (2015) dengan topik Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan pada PR.Djagung Prima Malang. Penelitian ini menggunakan metode analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian membuktikan bahwa variabel gaya kepemimpinan direktif, suportif, dan partisipatif berpengaruh signifikan secara simultan dan parsial terhadap kinerja karyawan. Sedangkan dari ketiga variabel independen tersebut yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan pada PR. Djagung Prima Malang adalah variabel gaya kepemimpinan partisipatif. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan semakin meningkat jika PR. Djagung Prima

Malang meningkatkan variabel-variabel gaya kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan direktif, suportif, dan partisipatif.

- c) Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Hidayah (2013) dengan topik Pengaruh Karakteristik Individu dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Guru pada SMA Negeri 3 Muara Bungo. Penelitian ini menggunakan metode analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian membuktikan bahwa variabel karakter individu dan gaya kepemimpinan secara parsial maupun simultan berpengaruh terhadap kinerja, dan karakter individu adalah variabel yang memiliki kontribusi terbesar pengaruhnya terhadap kinerja SMA Negeri 3 Muara Bungo.
- d) Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Borut (2015) dengan topik Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan PT Sermani Steel di Kota Makassar. Penelitian ini menggunakan analisis linier berganda. Hasil penelitian membuktikan bahwa secara simultan gaya kepemimpinan yang meliputi gaya kepemimpinan otokratis, demokratis, dan laissez faire memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial pengaruh gaya kepemimpinan otokratis terhadap kinerja karyawan mempunyai pengaruh yang negatif dan signifikan, sedangkan secara parsial gaya kepemimpinan demokratis dan laissez faire mempunyai pengaruh positif dan signifikan, dan gaya kepemimpinan demokratis paling dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Sermani Steel di Kota Makassar.

## B. Landasan Teori

### 1. Karakteristik Kepribadian

Menurut Robbins dan Judge (2008) kepribadian adalah keseluruhan cara dimana seorang individu bereaksi dan berinteraksi dengan individu lain. Sementara itu, menurut Allport (Prawira, 2013) mengemukakan *“personality is the dynamic organization within the individual of those psychophysical system, that determines his unique adjustment to his environment”* kepribadian adalah organisasi dinamik dalam sistem psikofisik individu yang penyesuaiannya yang unik dengan lingkungannya.

Berdasarkan pengertian yang telah dipaparkan oleh para ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa kepribadian adalah karakteristik seseorang secara keseluruhan untuk bereaksi dan berinteraksi dengan orang lain dimana yang membedakan dengan orang lain.

Pendekatan kepribadian mengalami perkembangan yang sangat pesat dalam berbagai teori atau tinjauan dan tiap teori memiliki kategori atau tingkatan dan setiap tingkatan memiliki karakteristik serta keunikan yang masing-masing (Furham, 2002).

*The big five personality* (kepribadian lima besar) merupakan pendekatan untuk memahami kepribadian dalam organisasi. Kelima dimensi ini sangat populer di antara peneliti dan manajer, karena dianggap stabil, dan komperhensif untuk mengukur dan menentukan kepribadian seseorang, serta dapat diaplikasikan di semua budaya

(Kalshoven *et al*,2011). Manajer dapat memahami perilaku karyawan dalam bekerja, dan penempatan karyawan dalam posisi yang tepat.

Kepribadian lima besar merupakan pengukuran yang relevan untuk mempersepsikan individu serta bagaimana hubungan dengan orang lain. Penilaian dalam kepribadian lima besar menghasilkan beberapa *trait* yang menunjukkan kecenderungan pada setiap *trait* dalam diri individu tersebut. *Trait* kepribadian yang sudah melekat pada setiap individu, dimana memiliki kecenderungan emosional, kognitif, dan tingkah laku yang ditampilkan pada lingkungan sekitar.

*Central trait* merupakan sifat yang melekat pada individu adanya kecenderungan perilaku yang khas. Tidak ada individu yang sama meskipun memiliki kesamaan *trait*, karena mereka mengekspresikan dengan cara yang berbeda. Perbedaan ini yang menjadikan pribadi yang unik. Oleh sebab itu Allport percaya bahwa untuk mengetahui individu secara keseluruhan dengan menggunakan tes-tes yang menggunakan norma kelompok.

*The Big Five Personality* menurut Ivancevich, Konopaske, dan Matteson (2007) adalah sebagai berikut :

1. *Openness to experience*

*Openness to experience* (keterbukaan pada pengalaman) yaitu dimensi yang mengukur tingkat penyesuaian seseorang. Dimensi karakter ini adalah tertarik terhadap hal-hal baru, kreatif,

keingintahuan, imajinatif, keyakinan yang tinggi, dan berwawasan luas.

Seseorang yang memiliki *openness to experience* yang tinggi cenderung terbuka terhadap ide-ide baru, memiliki rasa ingin tahu, berfikir luas, lebih kreatif, Imajinatif, dan senang dengan pengalaman baru. Sedangkan *openness to experience* yang rendah dapat disebut dengan *closed-minded* mereka cenderung tertutup, konvensional, kurangnya rasa ingin tahu, menolak perubahan, rendah hati, dan kurangnya kreatifitas.

## 2. *Conscientiousness*

*Conscientiousness* atau sifat berhati-hati. Dimensi ini mengukur tingkat kehati-hatian seseorang. Seseorang yang memiliki kepribadian ini cenderung lebih berhati-hati dalam melakukan suatu tindakan ataupun penuh dengan pertimbangan dalam mengambil sebuah keputusan. Karakter khas kepribadian ini adalah disiplin, dapat dipercaya, teratur, tekun, dan bertanggung jawab.

Seseorang dengan *conscientiousness* yang tinggi memiliki sifat berhati-hati, terencana, teliti, dapat bertanggung jawab, dapat diandalkan, dan pekerja keras. Sedangkan kepribadian *conscientiousness* yang rendah disebut dengan *disorganized* memiliki sifat kurang disiplin, kurang bertanggung jawab, terburu-buru, suka menunda-nunda pekerjaan, ceroboh, berkemauan rendah, tidak teratur dan kurang dapat diandalkan dalam melakukan suatu pekerjaan.

### 3. *Extraversion*

*Extraversion* atau *extraversi*. Dimensi ini mengukur tingkat keterbukaan seseorang, bagaimana seseorang berinteraksi dengan orang lain. Karakter *extrovert* ini adalah bersifat ramah, senang bergaul, memiliki tingkat sosial yang tinggi, banyak bicara, tegas, percaya diri, dan terbuka dalam menjalin hubungan baru. Kecenderungan para *extrovert* adalah lebih memilih pekerjaan yang berhubungan dengan sosial, dimana mereka bertemu banyak orang.

Berbeda dengan orang yang *extraversion* rendah disebut dengan *introversion* atau *introvert*, mereka yang cenderung tenang, pendiam, suka menyendiri, pemalu, tidak mudah berteman, fokus pada tugas, dan menjaga privasi dirinya. Sebenarnya mereka yang *introvet* bukan orang penyendiri dan pemalu, hanya saja mereka lebih memilih lingkungan sosialnya dan melakukan aktifitas yang tidak terlalu terlibat dalam bidang sosial. *Introvet* akan lebih suka bekerja sendiri atau dengan orang-orang yang sama dengannya.

### 4. *Agreeableness*

*Agreeableness* yaitu dimensi yang mengukur tingkat keramahan seseorang. Dimensi karakter ini adalah sopan, percaya, senang membantu, dan murah hati. Mereka yang memiliki kepribadian ini cocok dalam pekerjaan yang membutuhkan jiwa saling membantu, karena mereka mudah diterima dalam sebuah kelompok.

Seseorang dengan *agreeableness* yang tinggi mereka akan sangat perhatian, mudah memberikan bantuan, bersifat baik, pemaaf, hangat, dan berhati lembut. Sebaliknya orang dengan *agreeableness* yang rendah dapat disebut dengan *disagreeable* cenderung mudah curiga, tidak ramah, berprasangka buruk, sulit percaya, pemarah, dan terkadang kasar.

##### 5. *Neuroticism*

*Neuroticism* atau *neurotisme*, biasanya disebut juga dengan *emotional stability* (stabilitas emosional). Dimensi yang mengukur kemampuan seseorang dalam menahan tekanan atau stress, dan tingkat kecemasan. Seseorang dengan nilai *neurotisme* yang tinggi masuk ke golongan *calm* atau *relaxed* cenderung tenang, lebih gembira, santai, percaya diri, memiliki emosi yang stabil, dan memiliki pendirian yang teguh .

Sebaliknya seseorang yang memiliki *neurotisme* yang rendah memiliki kecenderungan mudah gugup, mudah marah, mudah stress, sering khawatir, dan lebih mudah merasa khawatir.

Dampak yang positif neurotisme yang tinggi, dimana mereka sangat perhatian terhadap kinerjanya dan cenderung kritis dalam menilai. Hal ini sangat diharapkan untuk dapat mengurangi resiko kegagalan, karena dalam pengambilan keputusan mereka berusaha tenang dan memberikan penilaian negatif dalam setiap keputusan yang ditawarkan.

## 2. Proses Perkembangan Kepribadian

Secara garis besar ada dua faktor utama yang memengaruhi perkembangan kepribadian menurut Yusuf & Nurihsan (2007) adalah sebagai berikut:

### 1. Faktor hereditas (*genetika*)

Pada masa konsepsi, seluruh bawaan individu dibentuk dari 46 kromosom. Dalam 46 kromosom tersebut banyak mengandung sifat-sifat dan beribu gen yang menentukan potens-potensi genetik individu tersebut.

Fungsi genetika dalam kaitannya dengan perkembangan kepribadian adalah sebagai sumber bahan mentah (*raw materials*) kepribadian seperti fisik, inteligensi, dan tempramen; membatasi perkembangan kepribadian (meskipun kondisi lingkungannya sangat baik/kondusif, perkembangan kepribadian itu tidak bisa melebihi kapasitas atau potensi genetika); dan memengaruhi keunikan kepribadian. (Yusuf & Nurihsan, 2007)

### 2. Faktor Lingkungan (*enviromtment*)

#### a. Keluarga

Keluarga dipandang sebagai lembaga penentu utama pembentukan kepribadian individu, karena yang pertama keluarga merupakan kelompok sosial pertama yang menjadi pusat identifikasi individu. Kedua, keluarga merupakan lingkungan yang banyak dihabiskan oleh individu. ketiga, karena anggota



yang ada didalam keluarga merupakan “*significant people*” untuk pembentukan kepribadian individu.

Disamping itu, perlakuan orang tua yang penuh kasih sayang, pendidikan nilai-nilai kehidupan, dan suasana keluarga juga sangat penting bagi perkembangan kepribadian individu.

b. Kebudayaan

Kluckhohn berpendapat bahwa kebudayaan meregulasi (mengatur) kehidupan kita dari mulai lahir sampai mati, baik disadari maupun tidak disadari. Kebudayaan memengaruhi kita untuk mengikuti pola-pola perilaku tertentu yang telah dibuat orang lain untuk kita. (Yusuf & Nurihsan 2007)

Setiap kebudayaan yang dimiliki oleh masyarakat memberikan pengaruh pada pola tingkah laku masyarakatnya (individu), yang sangat memungkinkan mereka memiliki karakteristik kepribadian yang sama. Selain itu hubungan kebudayaan dengan kepribadian yaitu karena pengalaman awal kehidupan setiap individu di dalam masyarakat.

c. Sekolah

Faktor lingkungan sekolah dapat memengaruhi setiap individu, yang pertama iklim emosional kelas, yaitu iklim emosi yang sehat seperti guru bersikap ramah terhadap siswa, dan begitu juga sesama siswa. Memberikan dampak positif bagi perkembangan psikis anak. Kedua, sikap dan perilaku guru, yaitu

sikap dan perilaku guru secara langsung memengaruhi “*Self-concept*” siswa. Faktor ketiga yakni disiplin (tata tertib), yaitu tata tertib yang ditunjukkan untuk membentuk sikap dan tingkah laku siswa, serta prestasi kerja, dan penerimaan teman sebaya.

### 3. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi, karena seorang pemimpin yang mampu menggerakkan, memengaruhi orang lain, dan mengarahkan dalam mencapai tujuan organisasi. Ketika seorang individu berusaha mempengaruhi perilaku lainnya dalam suatu kelompok tanpa menggunakan bentuk paksaan, kita menggambarkan ini sebagai kepemimpinan (Robbins 2002).

Menurut Mohyi (2005) pemimpin adalah seorang yang dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya untuk menyerahkan usaha bersama guna mencapai tujuan yang telah ditentukan. Menurut Gitosudarmo (2000) kepemimpinan didefinisikan sebagai suatu proses mempengaruhi aktivitas dari individu atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu.

Berdasarkan penjelasan dari beberapa ahli diatas dapat disimpulkan bahawa kepemimpinan adalah suatu proses seseorang mengarahkan, memengaruhi orang lain secara individu atau kelompok dalam mencapai tujuan tertentu.

#### 4. Teori Kepemimpinan

Ada beberapa pendekatan. Pertama, pendekatan berdasarkan sifat-sifat kepribadian umum yang dimiliki seorang pemimpin lebih besar daripada yang bukan pemimpin. Kedua, berdasarkan pendekatan tingkah laku pemimpin. Ketiga, berdasarkan pendekatan kemungkinan (situasional). (Rivai dan Mulyadi, 2010)

Rivai dan Mulyadi (2010) mengemukakan sejumlah teori kepemimpinan :

##### a. Teori sifat

Teori sifat atas dasar asumsi bahwa seorang pemimpin yang berhasil memiliki kemampuan sendiri dibandingkan yang lain. Kemampuan tersebut yakni karakter khas yang terdiri dari fisik, mental, dan kepribadian.

##### 1) Intelegensia

Pemimpin yang memiliki intelegensia (IQ) yang lebih tinggi dibandingkan dengan pengikut, sehingga seorang pemimpin dapat memengaruhi suatu anggota kelompok.

##### 2) Kepribadian

Sifat kepribadian yang terdiri dari kesiagaan, keaslian, integritas pribadi, dan percaya diri.

##### 3) Karakteristik fisik

Hubungan antara kepemimpinan efektif dengan karakteristik fisik seperti usia, tinggi badan, dan penampilan.

b. Teori perilaku

Dasar pemikiran teori ini adalah kepemimpinan merupakan perilaku seorang individu ketika melakukan kegiatan pengarahan suatu kelompok ke arah pencapain tujuan.

1) Studi dari University of Michigan

Penelitian kepemimpinan yang dilakukan dengan sasaran melikasikan karakteristik perilaku kepemimpinan yang tampak dikaitkan dengan ukuran keefektifan kinerja. Mengidentifikasi dua gaya kepemimpinan yang berbeda, disebut sebagai *job-centered* yang berorientasi pada pekerjaan dan *employee-centered* yang berorientasi pada karyawan.

a) Pemimpin yang berorientasi pada tugas (*job-centered*)

Pemimpin menerapkan pengawasan ketat pada bawahan, sehingga dapat melakukan tugas dengan menggunakan prosedur yang telah ditentukan. Pemimpin mengandalkan kekuasaan imbalan, dan hukuman untuk memengaruhi sifat-sifat dan prestasi bawahan. Perhatian pada orang dilihat sebagai suatu hal mewah yang tidak dapat selalu dipenuhi oleh pemimpin.

b) Pemimpin yang berpusat pada bawahan

Mendelegasikan pengambilan keputusan pada bawahan dan membantu dalam memuaskan kebutuhannya dengan menciptakan lingkungan kerja yang suportif. Pemimpin ini

memiliki perhatian terhadap kemajuan, pertumbuhan dan prestasi pribadi bawahannya. Tindakan-tindakan ini diamsusikan dapat memajukan pembentukan dan perkembangan kelompok.

## 2) Studi dari Ohio State University

Program penelitian kepemimpinan ini menghasilkan perkembangan teori dua faktor kepemimpinan, yaitu membentuk struktur dan konsiderasi.

### a) Membentuk struktur

Melibatkan perilaku dimana pemimpin mengorganisasikan dan mendefinisikan hubungan-hubungan di dalam kelompok, cenderung membangun pola dan saluran komunikasi yang jelas, dan menjelaskan cara-cara mengerjakan tugas yang benar. Pemimpin yang memiliki kecenderungan membentuk struktur yang tinggi, akan berorientasi pada tujuan dan hasil.

### b) Konsiderasi

Melibatkan perilaku yang menunjukkan persahabatan, saling percaya, menghargai, kehangatan, dan komunikasi antara pemimpin dan pengikutnya. Pemimpin yang memiliki konsiderasi yang tinggi menekankan pentingnya komunikasi yang terbuka dan partisipasi.

c. Teori situasional

Suatu pendekatan terhadap kepemimpinan yang menyatakan bahwa pemimpin memahami perilakunya, sifat-sifat bawahannya, dan situasi sebelum menggunakan suatu gaya kepemimpinan tertentu.

## 5. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan yang dimiliki setiap pemimpin pasti berbeda, mereka memiliki *style* yang menjadi ciri khas dalam kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan menurut Nawawi (2003) diartikan sebagai perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi atau bawahannya.

Menurut prasetyo (2006) gaya kepemimpinan adalah cara yang digunakan dalam proses kepemimpinan yang diimplementasikan dalam perilaku kepemimpinan seseorang untuk mempengaruhi orang lain untuk bertindak sesuai dengan apa yang dia inginkan. Berdasarkan penjelasan dari beberapa ahli dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan ciri khas seorang pemimpin yang digunakan dalam kepemimpinannya untuk memengaruhi bawahannya berdasarkan apa yang diinginkan.

Dalam menjalankan tugas kepemimpinan, maka akan berlangsung aktivitas-aktivitas. Aktivitas tersebut dapat dipilah-pilah maka akan terlihat gaya kepemimpinan dengan polanya masing-masing. Gaya

kepemimpinan tersebut merupakan dasar dalam mengklasifikasikan tipe kepemimpinan. Gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar, yaitu (Rivai & Mulyadi, 2010):

- Gaya kepemimpinan yang berpola pada kepentingan pelaksanaan tugas
- Gaya kepemimpinan yang berpola pada pelaksanaan hubungan kerja sama
- Gaya kepemimpinan yang berpola pada kepentingan hasil yang dicapai

Berdasarkan ketiga pola dasar tersebut terbentuk perilaku kepemimpinan yang berwujud pada tiga pokok tipe kepemimpinan. Menurut Ralph dan Ronald yang dikutip oleh (Winardi, 2000) gaya pokok kepemimpinan dibagi menjadi tiga macam, yakni gaya kepemimpinan otokratis atau otoriter, demokratis, dan bebas (*laissez faire*).

#### 1. Gaya Kepemimpinan Otokratis

Gaya kepemimpinan otokratis adalah gaya kepemimpinan dimana pimpinan banyak mempengaruhi atau menentukan perilaku para bawahannya (Winardi, 2000). Pemimpin memegang pembagian tugas dan tanggung jawab, dan bawahan hanya melaksanakan tugas yang diberikan.

Kepemimpinan ini menganggap bahwa pemimpin adalah merupakan suatu hak, berdasar pada kekuasaan yang penuh dan

mutlak. Pemimpin ini disebut juga sebagai diktator, yang mengarahkan penuh atas perilaku dan perasaan orang lain untuk mencapai tujuan yang ditetapkannya. Kemimpinan otokratis memiliki ciri-ciri sebagai berikut (Friska, 2004):

- a. Menganggap organisasi adalah milik pribadi
- b. Mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi
- c. Menganggap bahwa bawahan adalah sebagai alat semata-mata
- d. Tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat dari orang lain karena dia menganggap dialah yang paling benar
- e. Selalu bergantung pada kekuasaan formal
- f. Dalam menggerakkan bawahan sering mempergunakan pendekatan yang mengandung unsur paksaan dan ancaman

## 2. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan demokratis menempatkan manusia sebagai faktor utama dan penting dalam organisasi, dalam setiap pengambilan keputusan sangat mementingkan musyawarah juga menerima masukan-masukan dari bawahan, dan keputusan akhir terletak pada bawahan.

Dari semua tipe kepemimpinan yang ada, tipe kepemimpinan demokratis dianggap adalah tipe kepemimpinan yang terbaik. Hal ini disebabkan karena tipe kepemimpinan ini selalu mendahulukan kepentingan kelompok dibandingkan dengan kepentingan individu (Friska, 2004).



Kepemimpinan demokratis yang memiliki ciri-ciri sebagai berikut (Winardi, 2000):

- a. Pemimpin memberikan kesempatan pada bawahan untuk menentukan cara penyelesaian pekerjaan
  - b. Pemimpin mendengar pendapat, ide, dan saran dari bawahan
  - c. Pemimpin mengajak bawahan untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan
  - d. Pemimpin sangat memperhatikan kepentingan dan kesejahteraan bawahan
  - e. Menindak para bawahan yang melanggar disiplin organisasi dan etika kerja, pendekatan bersifat korektif dan edukatif
3. Gaya Kepemimpinan Kendali Bebas (*Laissez Faire*)

Gaya kepemimpinan kendali bebas dimana pemimpin sebagai simbol. Kepemimpinan yang dijalankan dengan memberikan kebebasan penuh pada orang yang dipimpin dalam mengambil keputusan dan melakukan kegiatan menurut kehendak dan kepentingan masing-masing, baik secara perorangan maupun kelompok-kelompok kecil (Rivai, 2010).

Kepemimpinan ini memiliki orientasi hubungan manusia yang tinggi, dengan orientasi tugas yang rendah dan memberikan kebebasan kepada bawahan sehingga bawahan dapat mengembangkan potensi diri, namun juga dapat berakibat pada bawahan tidak lagi melaksanakan tugasnya.

Kepemimpinan bebas yang memiliki ciri-ciri sebagai berikut (Winardi, 2000):

- a. Pemimpin menyerahkan tanggung jawab pada pelaksanaan pekerjaan kepada bawahan
- b. Pimpinan memberikan kebebasan kepada bawahan untuk mengemukakan ide, saran dan pendapat
- c. Pimpinan menyerahkan kepada bawahan sepenuhnya dalam hal pengambilan keputusan
- d. Pemimpin percaya bahwa bawahannya mampu melakukan tugas-tugasnya dengan baik
- e. Pemimpin membiarkan bawahannya memilih cara-cara yang dikehendakinya dalam melaksanakan tugas.

## **6. Kinerja Karyawan**

Secara umum kinerja dapat diartikan sebagai hasil dari pencapaian seseorang dalam melaksanakan tugas. Kinerja biasanya dilakukan pada karyawan yang bekerja pada sebuah perusahaan untuk digunakan sebagai dasar penilaian. Lebih tegas lagi Stolovitch dan Keeps (Rivai, 2011) kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta.

Sedangkan Mangkunegara (2004) mengemukakan kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang

dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dari beberapa pengertian kinerja menurut para ahli, maka dapat disimpulkan kinerja karyawan adalah seperangkat hasil dari pencapaian tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Pencapaian organisasi akan tercapai jika kinerja karyawannya baik dan sesuai dengan target yang telah ditetapkan.

## **7. Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja**

Ada beberapa faktor yang memengaruhi kinerja, menurut Simamora dalam Mangkunegara (2006) yaitu faktor individual yang terdiri kemampuan dan keahlian, latar belakang, dan demografi. Selanjutnya faktor psikologis terdiri dari persepsi, sikap (*attitude*), *personality*, pembelajaran, dan motivasi. Terakhir faktor organisasi yang terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur, dan *job design*.

## **8. Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja yang dilakukan organisasi kepada karyawannya harus dapat diukur dan dipahami dengan jelas. Menurut Hasibuan (2001) banyak cara dalam pengukuran kinerja, akan tetapi hampir seluruh cara pengukuran kinerja karyawan mempertimbangkan kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu.

Menurut Dharma (1991) menyatakan tiga aspek dari kinerja sebagai pengukuran suatu pekerjaan melalui kuantitas, kualitas, dan ketepatan waktu.

1. Kuantitas

Kuantitas atau jumlah yang harus diselesaikan dalam pekerjaan.

2. Kualitas

Kualitas atau mutu pekerjaan, tingkat ketelitian, dan tingkat kerapian yang dihasilkan oleh karyawan yang dituntut perusahaan.

3. Ketepatan waktu

Karyawan harus bekerja sesuai dengan target yang telah direncanakan, kinerja karyawan dilihat apakah sesuai atau tidak dengan waktu yang telah direncanakan.

Kinerja karyawan yang merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Karyawan dikatakan mempunyai kinerja yang baik jika berhasil memenuhi tiga aspek tersebut untuk pencapaian tujuan organisasi.

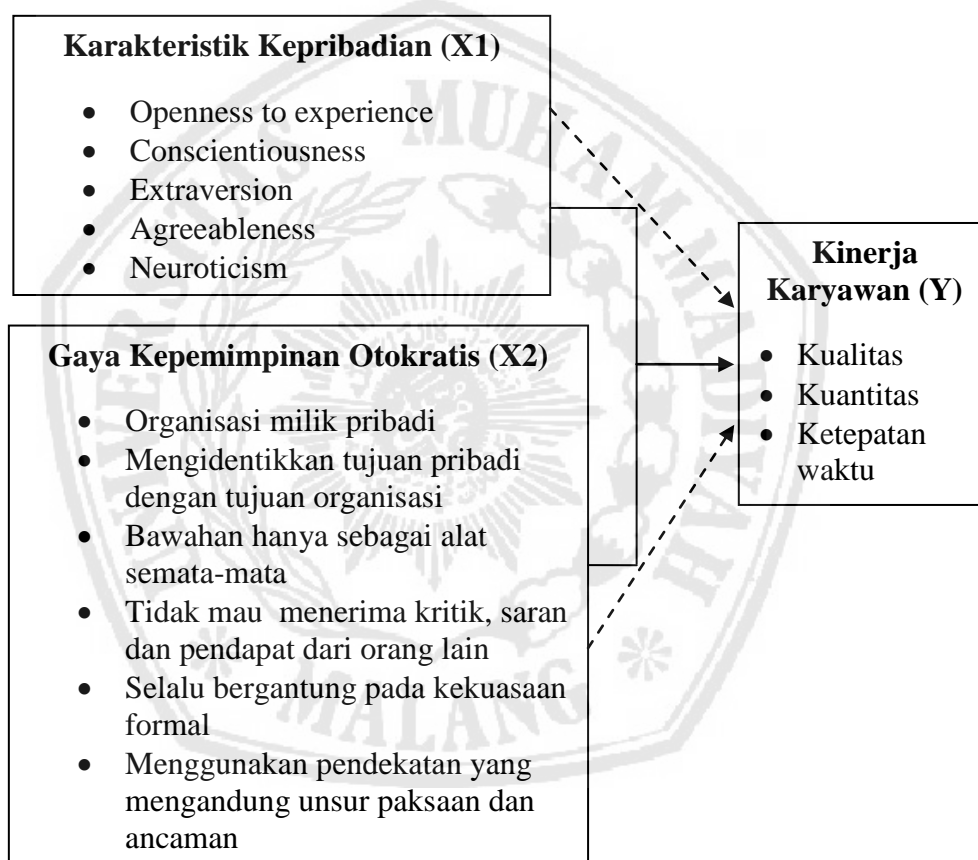
### **C. Kerangka Pikir**

Kerangka pikir merupakan gambaran mengenai penelitian, digunakan untuk mempermudah alur pemikiran yang akan dilakukan dalam penelitian. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui dampak karakteristik kepribadian (X1) dan gaya kepemimpinan (X2) terhadap kinerja karyawan (Y). Bahwa karakteristik kepribadian berdasarkan penelitian Ena dengan indikator

*openness to experience, conscientiousness, extraversion, agreeableness, dan neuroticism*. Sedangkan gaya kepemimpinan otokratis karena melihat objek menerapkan kepemimpinan otokratis. Berikut kerangka pikir yang telah dikonsepskan oleh peneliti:

**Gambar 2.1**

**Kerangka Pikir**



**D. Hipotesis**

Hipotesis merupakan dugaan sementara terhadap suatu masalah yang mengarah pada penelitian lebih lanjut untuk membuktikan kebenarannya. Berdasarkan perumusan masalah di atas, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Ena (2012) menjelaskan bahwa secara statistik kinerja karyawan dipengaruhi oleh karakteristik kepribadian. Kepribadian juga diharapkan menjadi prediktor yang lebih baik pada kinerja karyawan pada situasi dimana harapan manajemen agar karyawan menampilkan kinerja yang dapat terdefinisi dengan jelas. Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H1: karakteristik kepribadian berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Atteenahijab Jombang.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Borut (2015) menjelaskan bahwa secara simultan gaya kepemimpinan yang meliputi gaya kepemimpinan otokratis, demokratis, dan laissez faire memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial pengaruh gaya kepemimpinan otokratis terhadap kinerja karyawan mempunyai pengaruh yang negatif, sedangkan secara parsial gaya kepemimpinan demokratis dan laissez faire mempunyai pengaruh positif dan signifikan, dan gaya kepemimpinan demokratis paling dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H2: gaya kepemimpinan otokratis berpengaruh terhadap kinerja karyawan Atteenahijab Jombang.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Hidayah (2013) menjelaskan bahwa variabel karakter individu dan gaya kepemimpinan secara

parsial maupun simultan berpengaruh simultan terhadap kinerja guru. Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H3: karakteristik kepribadian dan gaya kepemimpinan otokratis berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Atteenahijab Jombang.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Hidayah (2013) menjelaskan bahwa variabel karakter individu memiliki kontribusi terbesar terhadap kinerja guru, dibandingkan dengan gaya kepemimpinan. Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H4: karakteristik kepribadian adalah variabel yang memiliki kontribusi terbesar pengaruhnya terhadap kinerja karyawan Atteenahijab Jombang.